

نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی^۱

سید مهدی الوانی* - رضا واعظی** - روح الله هنرمند***

(تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۱۸ - تاریخ پذیرش: ۹۴/۲/۱۶)

چکیده

تحقیق حاضر با هدف تعیین رابطه رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت سازمانی انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان ادارات کل بانک سپه (۱۹۰۵ تن) بوده که با استفاده از فرمول کوکران، ۳۲۰ تن به روش تصادفی طبقه‌ای به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی و مقطعی است. پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد و روایی آن با استفاده از نظرات اساتید مدیریت و کارشناسان بانک سپه و تکنیک تحلیل عاملی تأییدی، مورد تأیید قرار گرفت. در ادامه به بررسی شاخص‌های برازش مدل به‌دست آمده و آزمون معنی‌داری فرضیه‌های پژوهش با تکیه بر نتایج تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل پرداخته شد. نتایج آزمون فرضیه‌ها حاکی از آن است که رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که تمامی ابعاد رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت مطیع رابطه منفی و معنادار دارند، اما در رابطه با سکوت خاموش، تنها رابطه منفی آن با خودکارآمدی مورد تأیید قرار گرفت و رابطه امیدواری، تاب‌آوری و خوش‌بینی با سکوت خاموش معنادار نشد.

واژگان کلیدی: رفتار سازمانی مثبت‌گرا^۲، سکوت سازمانی^۳، روان‌شناسی مثبت‌گرا^۴، سرمایه روان‌شناختی^۵، بانک سپه^۶.

۱- این مقاله تحت حمایت مالی بانک سپه قرار گرفته است

* استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

** استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

*** کاشناس ارشد مدیریت دولتی (تحول) دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

rh.honarmand@gmail.com
2. Positive organizational behavior (pob)
3. Organizational Silence
4. Positive psychology
5. Psychological Capital
6. Sepah bank

مقدمه

همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شوند و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهند (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۲۲۹). اولریش^۱ (۱۹۹۷)، در کتاب خود "فهرمانان منابع انسانی" می‌نویسد: اشتراک مساعی کارکنان، به این دلیل که شرکت‌ها برای تولید محصول بیشتر با نیروی انسانی کمتر، ناگزیر به تلاش برای جذب نه تنها جسم کارکنان، بلکه ذهن و روح آن‌ها می‌باشند، برای کسب و کار یک مسئله حیاتی شده است (Bakker & Schaufeli, 2008, 147-148). سم والتن^۲ - مؤسس شرکت وال مارت و ثروتمندترین شخص دنیا به هنگام مرگش - در پاسخ به این سؤال که راز سازمان‌های موفق چه بوده است؟ اظهار داشت - "انسان کلید موفقیت است". فناوری می‌تواند خریداری و یا نسخه‌برداری شود، اما انسان قابل بدل‌سازی نیست. اگرچه امکان تولیدمثل انسان‌ها وجود دارد، اما شخصیت، انگیزه و ایده‌های آن‌ها و ارزش‌های فرهنگی سازمان قابل رونوشت برداری نیستند. منابع انسانی سازمان و نحوه مدیریت آن‌ها، مزیت رقابتی سازمان‌های امروزی و فردا را نمایان می‌سازد (Luthans, 2011, 5-6).

اگرچه بیشتر کارکنان دارای ایده‌ها و افکار اساسی درباره‌ی سازمان خود هستند، اما آن‌ها به خاطر احساس ترس از برجسب خوردن‌هایی از قبیل شاکی بالقوه، از دست دادن احترام و اعتماد همکاران، زیان دیدن در ارتباطات با سازمان، از دست دادن شغل، یا به خاطر خطر توقیف جریان ارتباط و اطلاعات مابین کارکنان و مدیران ارشد، ترجیح می‌دهند که ساکت بمانند (Karaca, 2013, 38-39). پیندر و هارلوز سکوت کارکنان را خودداری و امتناع از هرگونه بیان صادقانه و خالصانه در مورد ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخشی شرایط سازمانی خود، به افرادی که تصور می‌شود قادر به ایجاد تغییرات و یا جبران خسارات هستند، تعریف می‌کنند (Pinder & Harlos, 2001, 334). سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و شایع در اغلب سازمان‌ها می‌باشد (Dimitris & Vokala, 2007, 8). بالطبع این اظهارنظر نکردن در بلندمدت، قدرت نوآوری و خلاقیت و بهبود مستمر را از سازمان می‌گیرد.

همان‌طور که سازمان‌ها به دنبال یافتن راه‌هایی برای کمک به تحرک کارکنان در شرایط چالش‌انگیز کاری‌اند، آن‌ها به‌طور فزاینده در حال به رسمیت شناختن اهمیت مثبت‌گرایی و تمرکز بر توسعه‌ی نقاط قوت کارکنان، به جای ساکن شدن بر نقاط منفی و تلاش صرف برای رفع نقاط ضعف و آسیب‌پذیر آن‌ها می‌باشند (Avey, Luthans & Jensen, 2009, 678).

1. David Ulrich
2. Sam Walton

ده‌ها سال پژوهش پیوسته بر روی نگرش‌های منفی‌گرایانه و مشکلات در اصول اساسی رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی^۱ و همچنین روان‌شناسی یا حتی جامعه‌شناسی، در درک بهتر نقاط قوت، رشد و عملکرد بهینه منابع انسانی، نتیجه‌بخش نبوده است (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, 8)، آبراهام مزلو^۲، رهبر جنبش روان‌شناسی انسان‌گرا^۳، این نگرانی را، زمانی که اظهار داشت، "که انگار روان‌شناسی عمداً خود را به تنها نیمی از صلاحیت ذی‌حق و حوزه‌ی اقتدار خود محدود کرده بود و بدتر اینکه، به نیمه‌ی پست" به طرز ماهرانه‌ای نشان داد (Maslow, 1954, 354).

روان‌شناسی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا، نهضت جدیدی است که با احیای نگرش مثبت به انسان و رفتارهای وی در حال شکل‌گیری و توسعه است (الوانی، ۱۳۹۱، ص ۱). رفتار سازمانی مثبت‌گرا که به مطالعه‌ی حالت‌های روان‌شناختی مثبت اشخاص و نقاط قوت منابع انسانی که مرتبط با بهبود عملکرد یا رفاه کارکنان است، می‌پردازد، خود از جنبش روان‌شناسی مثبت‌گرا که اخیراً مطرح شده، نشأت گرفته است (Bakker et al, 2008, 148). جنبش روان‌شناسی مثبت‌گرا که تحت رهبری مارتین سلیگمن^۴، در واکنش به اشتغال تقریباً انحصاری که روان‌شناسی به جنبه‌های آسیب‌شناسانه و منفی رفتار و عملکرد انسان داشت، پدیدار گشت، به‌جای تأکید بر بیماری‌ها و ناکارآمدی‌های ذهن انسان، بر چگونگی شکوفاسازی بیشتر ذهن‌های سالم تمرکز می‌کند (Luthans, 2008; 2011, 200). در واقع روان‌شناسی مثبت‌گرا بر آنچه موجب شکفتن اشخاص و جوامع در مقابل آنچه موجب پژمرده شدن آن‌ها می‌شود، تمرکز نموده است (Hefferon & Boniwell, 2011, 2).

پژوهش حاضر که با هدف تعیین رابطه رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت سازمانی انجام گرفته است، کوششی در جهت نشان دادن اهمیت مثبت‌گرایی در رفتار سازمانی، می‌باشد. امید است که سازمان‌ها از طریق افزایش نگرش مثبت به کارکنان و تبدیل سکوت به آوای سازمانی، به گونه‌ای پرورش یابند که مشوق و پذیرای عقاید، نظرات و نگرانی‌های کارکنان باشند، چراکه همان‌گونه که اشاره شد در دنیای مدام در حال تغییر امروز، سازمان‌ها نیازمند چنین کارکنانی هستند که بتوانند آزادانه و بدون هیچ‌گونه ترس و نگرانی به بیان عقاید خود بپردازند.

1. Human resources Management

2. Abraham Maslow

3. Humanistic Psychology

۴. Martin Seligman (روان‌شناس و پژوهشگری مشهور در رویکرد روان‌شناسی بیماری‌گرا و اولین رئیس انجمن

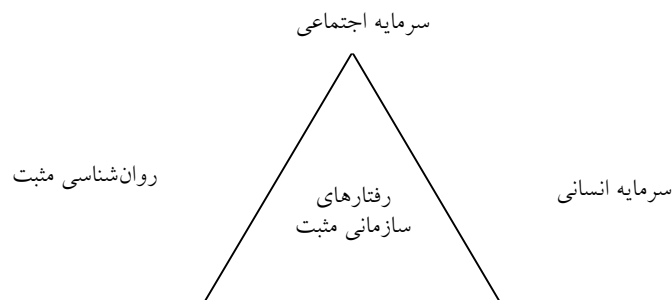
روان‌شناسی آمریکا که نخستین بار، مفهوم ناتوانی اکتسابی را مطرح کرد).

مبانی نظری و مرور ادبیات تحقیق

رفتار سازمانی مثبت‌گرا

لوتانز^۱، رفتار سازمانی مثبت‌گرا را "مطالعه و کاربرد ظرفیت‌های روان‌شناختی و توانایی‌های مثبت منابع انسانی که قابلیت اندازه‌گیری و توسعه یافتن را دارند و برای بهبود عملکرد به‌طور مؤثری مدیریت‌پذیر می‌باشند" تعریف نموده است (Luthans, 2002a, 59; Luthans, 2011, 199). ظرفیت‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا حالت گونه و بنابراین باز برای یادگیری، توسعه، تغییر و مدیریت در محل کار می‌باشند. حالت‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا می‌توانند از طریق برنامه‌های آموزشی توسعه داده شوند، در محیط کار مدیریت/هدایت شوند، یا توسط خود شخص پرورش داده شوند (Luthans, 2002b, 699).

لوتانز و همکارانش ترکیب بهینه روان‌شناسی مثبت، سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی را ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای شکل‌دهی رفتارهای سازمانی مثبت می‌دانند (قلی‌پور، ۱۳۹۲).



شکل ۱. عوامل شکل‌دهنده رفتارهای سازمانی مثبت

درواقع لوتانز و همکارانش بر این باورند که رفتار سازمانی مثبت‌گرا، با تکیه بر متغیرهای روان‌شناختی مثبت، همچون امیدواری^۲، خودکارآمدی^۳، تاب‌آوری^۴، خوش‌بینی^۵ و ... منجر به ارتقای سرمایه انسانی (دانش و مهارت‌های افراد) و سرمایه اجتماعی (شبکه روابط میان آن‌ها) در سازمان می‌شود (Page & Donohue, 2004).

برای این که یک ظرفیت روان‌شناختی و متغیر مثبت در شمول سازه‌ی رفتار سازمانی مثبت‌گرا قرار گیرد، می‌بایست معیارهای عملیاتی زیر را در بر داشته باشد.

1. Fred Luthans
2. Hope
3. Self-efficacy
4. Resiliency
5. Optimism

- ۱- مبتنی بر نظریه و پژوهش.
- ۲- مقیاس‌های معتبر.
- ۳- حالت‌گونه و بنابراین باز برای توسعه.
- ۴- مدیریت‌پذیر برای بهبود عملکرد.

ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت که بیشترین تناسب با معیارهای چهارگانه بالا دارند شامل خودکارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری و تاب‌آوری / شکیبایی می‌باشند (Luthans, 2011, 199-200).

امیدواری

در روان‌شناسی مثبت‌گرا، امیدواری به‌عنوان توانایی ادراکیِ استنتاج مسیره‌ها برای دستیابی به اهداف موردنظر و ایجاد انگیزه در خود از طریق تفکر عامل، جهت استفاده از آن مسیره‌ها تعریف شده است (Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005, 253)، اما بر مبنای کار اسنایدر و همکارانش، تعریفی که در رفتار سازمانی مثبت‌گرا استفاده می‌شود، امیدواری به‌عنوان یک حالت انگیزشی مثبت و مبتنی بر احساس تعاملی ناشی از موفقیت که دارای دو جزء (۱) عاملیت (انرژی معطوف به هدف) و (۲) مسیر (برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدف) است، معرفی می‌شود (Snyder, Irving, & Anderson, 1991, 287). به‌عبارت دیگر، امیدواری متشکل از هر دو جزء نیروی اراده (عاملیت اشخاص، یا عزم راسخ برای دستیابی به اهداف خود) و قدرت تفکر روشمند (توانایی طراحی مسیره‌های جایگزین و برنامه‌های اقتضایی برای رسیدن به یک هدف با وجود موانع گذرگاه‌ها) است (Avey et al, 2009, 681). بر اساس این تعریف، جزء عاملیت امید یا نیروی اراده، عزم راسخ برای رسیدن به اهداف را فراهم می‌کند، درحالی‌که جزء مسیر یا تفکر روشمند، ایجاد مسیره‌های دیگر به‌منظور جایگزینی مسیره‌هایی که ممکن است در روند پیگیری این اهداف مسدود شده باشد را توسعه می‌دهد. نشان داده شده است که امیدواری کاربردپذیر می‌باشد و با عملکرد در حوزه‌های مختلف، از جمله محل کار مرتبط است (Luthans & Youssef, 2007a, 778).

خودکارآمدی / اعتماد به نفس

اولین سازه‌ی رفتار سازمانی مثبت‌گرا که به لحاظ نظری بیش از همه توسعه یافته و مورد بررسی علمی قرار گرفته است، خودکارآمدی می‌باشد (Luthans, 2011, 203). بر مبنای

نظریه شناختی اجتماعی بندورا^۱ (۱۹۹۷) و تحقیق گسترده‌ی تجربی استاجکویک و لوتانز، خودکارآمدی در محیط‌های کاری به‌عنوان باور یا اطمینان شخص به توانایی‌هایش در به حرکت درآوردن انگیزه و منابع شناختی خود و ایفای اقدامات لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز وظیفه‌ای خاص در یک زمینه معین، تعریف می‌شود (Stajkovic & Luthans, 1998, 66). در ارتباط با امیدواری، خودکارآمدی می‌تواند به‌عنوان اعتقاد و باور به توانایی‌های فرد در (الف) ساختن مسیرهای متعدد، (ب) ایفای اقدامات لازم به سمت هدف و (ج) درنهایت موفقیت در دستیابی به هدف، تفسیر شود (Avey, Wernsing & Luthans, 2008, 53). در میان ظرفیت‌هایی که به خاطر شمول در معیارهای رفتار سازمانی مثبت‌گرا برگزیده شده‌اند، خودکارآمدی بهترین تناسب با همه‌ی معیارها را نشان می‌دهد (Luthans & Youssef, 2007b, 328).

خودکارآمدی با تعدادی از نتایج عملکرد کاری شامل خلاقیت، یادگیری، کارآفرینی و رهبری همبستگی مثبت دارد (Luthans, Youssef et al, 2007). همچنین رابطه بسیار قوی بین خودکارآمدی و عملکرد ثابت شده است (Avey et al, 2008, 53). رابطه بین خود اثربخشی و عملکرد رابطه‌ای چرخشی است. چرخه اثربخشی-عملکرد می‌تواند به‌صورت مارپیچ رو به بالا در راستای موفقیت و یا مارپیچ رو به پایین در جهت نیل به شکست باشد. محققان از وجود یک رابطه قوی بین انتظارات بالای خود اثربخشی و موفقیت در مسائل مختلف فیزیکی، روحی، کاهش اضطراب، کنترل اعتیاد، تحمل درد، بهبود بیماری و جلوگیری از دریازدگی در میان دانشجویان رشته دریاوردی خبر می‌دهند (کریتنر و کینیکی، ترجمه: فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۹۱).

خوش‌بینی

سلیگمن (۱۹۹۸)، خوش‌بینی را به‌عنوان یک سبک تبیینی که اشخاص رویدادهای مثبت را به عوامل شخصی، دائمی و فراگیر و رویدادهای منفی را به عوامل خارجی، موقتی و موقعیت‌های خاص نسبت می‌دهند، تعریف می‌کند (Avey et al, 2009, 681). خوش‌بینی، مهارتی مبتنی بر انتظارات مثبت است که متعهدانه از تصور ما درباره‌ی بهبودی بالقوه در آینده، محافظت می‌کند (Hughes, Patterson & Bradford Terrell, 2005, 39)، اما خوش‌بینی، به‌عنوان یکی از ظرفیت‌های اصلی سرمایه روان‌شناختی، معنا و مفهوم گسترده‌تری از آنچه به‌طور عام به خوش‌بینی اطلاق می‌شود، دارد. خوش‌بینی در سرمایه روان‌شناختی تنها پیش‌بینی و انتظار

مثبت و مطلوب رویدادها در آینده نیست. مهم‌ترین که خوش‌بینی به دلایل و مستندات که یک فرد در توضیح چرایی رخداد برخی رویدادهای خاص، اعم از مثبت یا منفی، گذشته، حال، یا آینده به کار می‌برد، مربوط است. به‌عنوان مثال، شما ممکن است مقدار زیادی از وقت و انرژی را صرف تمرکز بر وقایع مثبت کنید، اما اگر آن وقایع را با استفاده از یک سبک تبیینی خوش‌بینانه تفسیر نکنید، ممکن است شما همچنان در سمت‌وسوی بدبین باشید (Luthans, Youssef et al, 2007, 87).

تاب‌آوری / شکیبایی

استوارت^۱ و همکارانش، تاب‌آوری را توانایی افراد برای سازش موفقیت‌آمیز در مواجهه با تغییرات، مصیبت‌ها و خطرات تعریف نموده‌اند (Stewart, Reid & Mangham, 1997, 22). لوتانز، تاب‌آوری را به‌طور خاص و به‌عنوان جزئی از رفتار سازمانی مثبت‌گرا به‌صورت "ظرفیت روان‌شناختی مثبت برای شروع مجدد (حالت ارتجاعی و کشسانی داشتن)، رجوع به قبل از بدبختی، ابهام، تعارض، شکست یا حتی وقایع مثبت، پیشرفت و مسئولیت‌های افزایش‌یافته" تعریف نموده است (Luthans, 2002b, 702).

تاب‌آوری اشاره به پدیده‌ای دارد که به‌وسیله پیامدهای خوب باوجود تهدیدهای جدی به‌منظور تطبیق یا توسعه، توصیف می‌شود (Masten, 2001, 228). در اوایل، تصور می‌شد که تاب‌آوری موهبتی استثنایی و غیرعادی است که تنها تنی چند از مردم در اختیار دارند. اکنون، روان‌شناسان مثبت‌گرا از قبیل آن مستن^۲ (Masten, 2001; Masten & Reed, 2002) از طریق تئوری سازی و تحقیق مشخص نموده‌اند که تاب‌آوری و مؤلفه‌هایش، شامل مهارت‌های روزمره و نقاط قوت روان‌شناختی می‌تواند در تمامی افراد با سنین مختلف و شرایط متفاوت روانی، شناسایی، اندازه‌گیری و پرورش داده شود (Luthans, Youssef et al, 2007, 111-112).

سکوت سازمانی

پیندر و هارلوز سکوت کارکنان را خودداری و امتناع از هرگونه بیان صادقانه و خالصانه در مورد ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخشی شرایط سازمانی خود، به افرادی که تصور می‌شود قادر به ایجاد تغییرات و یا جبران خسارات هستند، تعریف می‌کنند. با این تعریف، هر نوع برقراری ارتباط که: (۱) میل به تغییر شرایط را منعکس نمی‌کند، یا که (۲) به افرادی

1. Stewart
2. Ann S. Masten

که تصور می‌شود قادر به بهبود آن شرایط هستند، سوق داده نشود، در شمول تلاش برای شکستن سکوت قرار ندارد (Pinder et al, 2001, 334). آن‌ها همچنین سکوت را به‌عنوان عدم وجود آوا که شکلی از ارتباطات است و شامل طیف وسیعی از ادراکات، احساسات یا تمایلات از قبیل اعتراض یا تأیید است، تعریف نمودند (Lu & Xie, 2013, 48).

پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) تصریح نمودند که پدیده سکوت کارکنان ممکن است بسته به انگیزه‌های اساسی آن‌ها در معانی مختلفی تفسیر شود. آن‌ها سکوت را در دو شکل، "سکوت مطیع"^۱ و "سکوت خاموش"^۲ متمایز نمودند. در حالی که سکوت خاموش نشان داده حذف عمدی است، سکوت مطیع بر تسلیم بنا شده است (Zehir & Erdogan, 2011, 1391). همچنین سکوت مطیع به نگهداشت/ تملک^۳ منفی نظرات اشاره دارد و به معنای اطاعت منفعلانه است، در حالی که سکوت خاموش بر نگهداشت/ تملک مثبت نظرات، به‌منظور حفاظت از خود و ترس از نتایج ناخوشایند، دلالت دارد (Lu et al, 2013, 48).

سکوت خاموش

سکوت خاموش یعنی امتناع و خودداری از ارائه ایده‌ها به دلیل ترس و به‌منظور حفظ خود، چراکه صحبت کردن در این حالت اساساً امری ناپسند و نامطبوع است. سکوت خاموش به‌عنوان یک شکل از سکوت است که نشان‌دهنده عدم مشارکت عمدی است. درزمینه‌ی بی‌عدالتی محل کار، این نوع سکوت حالت آگاهانه و ناخوشایندی است که می‌تواند توسط خود شخص و یا با کمک و ترغیب دیگران اصلاح شود. یک حالت از خموشی است که متضمن عدم توافق با شرایط خود، در اثر تحمل درد و رنج سکوت می‌باشد، درحالی‌که ضمن آگاهی از گزینه‌های موجود برای تغییر وضع موجود، هنوز تمایلی به بررسی آن‌ها وجود ندارد. بااین‌وجود، کارکنان خاموش آماده‌ی شکستن سکوت خود به‌منظور تغییر شرایطی که پرورش‌دهنده یا تولیدکننده سکوت است، می‌باشند (Pinder et al, 2001, 348).

پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) از اصطلاح سکوت خاموش برای توصیف کناره‌گیری عمدی که ریشه در ترس از عواقب ناشی از صحبت کردن دارد، استفاده نموده‌اند. کار آن‌ها با کار موریسون و میلیکان (۲۰۰۰) که بر احساس ترس شخص به‌عنوان یک محرک کلیدی سکوت سازمانی تأکید می‌نماید، سازگار است. کار آن‌ها همچنین با سلامت روان‌شناختی^۴ و فرصت‌های بروز آوا به‌عنوان پیش‌شرط‌های حیاتی صحبت کردن در بافت محیط کار،

1. Acquiescence silence
2. Quiescence silence
3. Holding
- 4 Psychological safety

سازگار است (Dyne, Ang & Botero, 2003, 1367).

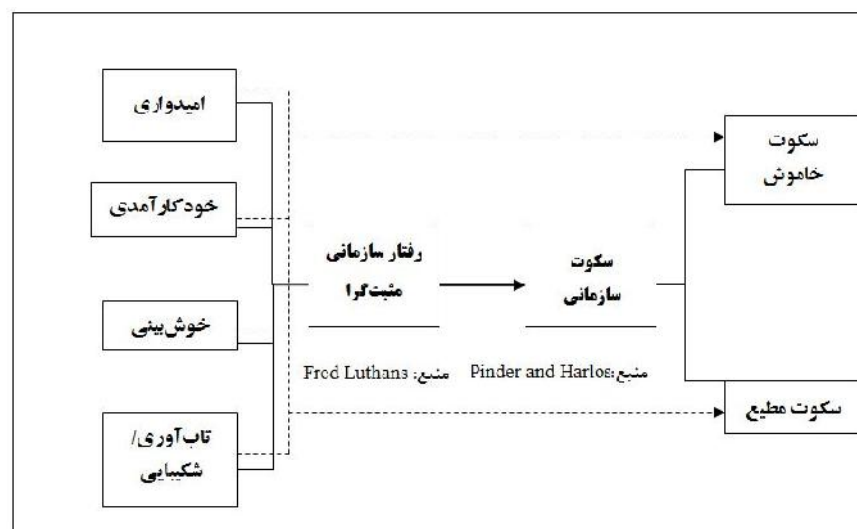
سکوت مطیع

پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) سکوت مطیع را امتناع و خودداری کارکنان از ارائه‌ی ایده‌ها بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی، تعریف نموده‌اند. مطیع بودن کارکنان به معنی یک احساس عمیق از پذیرش شرایط سازمانی، یک حالت مسلّم گرفتن وضعیت و آگاهی محدود از این که جایگزین‌ها وجود دارند، می‌باشد. در شرایط ناعادلانه، میزان تن در دادن به نادیده گرفتن گزینه‌های موجود و فقدان تمایل به جستجوی هر گزینه‌ی دیگر، افزایش می‌یابد.

سکوت مطیع حالتی عمیق‌تر از سکوت نسبت به سکوت خاموش دارد. سکوت مطیع برای شکسته شدن نیاز به کمک یا تحریک بیشتری نسبت به سکوت خاموش دارد. کارکنان مطیع، کمتر از سکوت خود آگاه‌اند و آمادگی یا تمایل کمتری برای تغییر شرایط، نسبت به هم‌تایان خاموش خود دارند. همانند سکوت خاموش، سکوت مطیع نیز ناخوشایند است، اما ظرفیت انگیزشی آن ضعیف‌تر است. افراد با سکوت مطیع عمیق، امید خود به بهبود شرایط را از دست می‌دهند و کم‌وبیش نسبت به اهمیت وقایع خارجی که ممکن است زمینه را برای امیدواری و بهبود شرایط فراهم کند، بی‌اعتنا می‌شوند. مدت‌زمان خیلی بیشتری برای کنش (مانند بیان آوا) آن‌ها، نسبت به کارکنان خاموش برای ترغیب به حرف زدن یا شکایت کردن، به طول می‌انجامد (Pinder et al, 2001, 349).

مدل مفهومی یا چارچوب نظری تحقیق

مدل مفهومی تحقیق که از ادبیات و پیشینه تحقیق استخراج شده و نحوه روابط میان متغیرها را پیشنهاد می‌نماید، در شکل ۲ به نمایش گزارده شده است.



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اول (اصلی): رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری

دارد.

فرضیه دوم: خودکارآمدی با سکوت خاموش رابطه منفی و معناداری دارد.

فرضیه سوم: امیدواری با سکوت خاموش رابطه منفی و معناداری دارد.

فرضیه چهارم: تاب‌آوری / شکیبایی با سکوت خاموش رابطه منفی و معناداری دارد.

فرضیه پنجم: خوش‌بینی با سکوت خاموش رابطه منفی و معناداری دارد.

فرضیه ششم: خودکارآمدی با سکوت مطیع رابطه منفی و معناداری دارد.

فرضیه هفتم: امیدواری با سکوت مطیع رابطه منفی و معناداری دارد.

فرضیه هشتم: تاب‌آوری / شکیبایی با سکوت مطیع رابطه منفی و معناداری دارد.

فرضیه نهم: خوش‌بینی با سکوت مطیع رابطه منفی و معناداری دارد.

روش‌شناسی تحقیق

درک این که یک پژوهش چگونه باید انجام شود، مهارت بسیار مهمی است که برای تمامی مدیران سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی موردنیاز است. یک پژوهش شامل جمع‌آوری، پردازش، تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها و سپس، ارائه آگاهانه نتایج تحلیل در

قالب یک گزارش است که همانا این گزارش بیانگر دستاوردهای پژوهش می‌باشد (مک-ناب، ۲۰۰۸، ترجمه: واعظی و آزمندیان، ۱۳۹۰، ص ۲۱).

هدف از تحقیق حاضر توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. این پژوهش به قصد کاربرد نتایج یافته‌هایش برای حل مشکلات خاص درون سازمان انجام می‌شود و تلاشی برای پاسخ دادن به یک معضل و مشکل عملی است که در دنیای واقعی وجود دارد، از این رو تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی می‌باشد. همچنین بدین دلیل که نگرش‌ها، طرز تلقی‌ها و رفتارهای موردنظر در جامعه آماری در یک مقطع زمانی خاص (دی‌ماه ۱۳۹۳) و یک موقعیت مکانی (بانک سپه) مشاهده و موردسنجش قرار گرفته و توصیفی از شرایط ایجادکننده آن‌ها ارائه شده است، این تحقیق از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی و مقطعی است. جامعه‌ی آماری این تحقیق شامل کارکنان ادارات کل بانک سپه مشتمل بر اداره کل تشکیلات و روش‌ها، اداره کل کارگزینی، اداره کل تسهیلات، اداره کل حسابداری و بودجه، اداره کل عملیات و خزانه‌داری ارزی، اداره کل حقوقی، اداره کل پشتیبانی و خدمات، اداره کل ساختمان و تأسیسات، اداره کل آموزش، اداره کل روابط عمومی، اداره کل حوزه مدیریت عامل و هیئت‌مدیره، اداره کل امور بین‌الملل، اداره کل پیگیری وصول مطالبات معوق، اداره کل تحقیقات و کنترل ریسک، اداره کل آمار و برنامه‌ریزی، اداره کل مبارزه با پول‌شویی، اداره کل بازاریابی و مدیریت امور مناطق شرق، غرب و آزاد تجاری-صنعتی می‌باشد که در زمان اجرای تحقیق، تعداد آن‌ها ۱۹۰۵ تن بوده است. جهت حصول اطمینان از این که اداره کل‌های مختلف جامعه آماری مورد مطالعه، به طور کافی نمایندگی جامعه آماری را داشته باشند، برای نمونه‌گیری از روش تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران با سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد، برابر ۳۲۰ به دست آمد. در مجموع تعداد ۴۲۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع شد، تعداد ۳۵۵ پرسشنامه جمع‌آوری شد که از بین آن‌ها تعداد ۳۲۰ پرسشنامه معتبر به دست آمد و تحلیل‌های این پژوهش بر مبنای پاسخ‌های حاصله صورت گرفت.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌های استاندارد بوده، در عین حال جهت بررسی روایی آن‌ها، از نظرات اساتید مدیریت و کارشناسان بانک سپه و تکنیک تحلیل عاملی تأییدی به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر سازه یا متغیر مکنون استفاده شد که نتایج آن در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها آورده شده است. همچنین پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ مورد آزمون و تأیید قرار گرفت که نتایج آن در

ادامه همین بخش موجود است. ابعاد مورد بررسی در متغیر رفتار سازمانی مثبت گرا (متغیر مستقل) مشتمل بر ۴ بعد خود کارآمدی، امیدواری، تاب آوری و خوش بینی و ۲۰ گویه، برگرفته از مدل پروفیسور لوتانز و همکاران (2007) و ابعاد سکوت سازمانی (متغیر وابسته) شامل ۲ بعد سکوت خاموش و سکوت مطیع و ۱۲ گویه، برگرفته از مدل پیندر و هارلوز (2001) می باشد. مقیاس مورد استفاده در هر دو پرسشنامه، طیف ۶ نقطه‌ای لیکرت^۱ بوده است که در پرسشنامه رفتار سازمانی مثبت گرا ((کاملاً مخالفم)) تا ((کاملاً موافقم)) است و در پرسشنامه سکوت سازمانی نیز به همین منوال می باشد.

نتایج مربوط به مقادیر آلفای کرونباخ در جدول ۱ گزارش شده است. همان طور که مشاهده می شود تمامی متغیرهای پژوهش دارای پایایی قابل قبول هستند و میزان آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۷۰ است.

جدول ۱. میزان پایایی به روش همسازی درونی (آلفای کرونباخ)

متغیر	تعداد سؤال	آلفای کرونباخ
خود کارآمدی	۵	۰/۸۴
امیدواری	۵	۰/۸۱
تاب آوری	۵	۰/۸۵
خوش بینی	۵	۰/۸۰
رفتار سازمانی مثبت گرا	۲۰	۰/۹۰
سکوت خاموش	۵	۰/۷۹
سکوت مطیع	۷	۰/۸۸
سکوت سازمانی	۱۲	۰/۸۵

در این پژوهش با استفاده از نرم افزارهای SPSS 22، LISREL 8.80 داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نرمال بودن توزیع داده‌ها با آزمون مقادیر چولگی (کجی) و کشیدگی ارزیابی شد. در بخش یافته‌های استنباطی و آزمون فرضیه‌ها، تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری^۲ با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، به کار گرفته شد. حداکثر سطح خطای آلفا جهت آزمون فرضیه‌ها ۰/۰۵ در نظر گرفته شد (P < ۰/۰۵).

1. likert
2. Structural equation modeling

تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی فرضیات پژوهش

وضعیت نرمال بودن متغیرهای اصلی

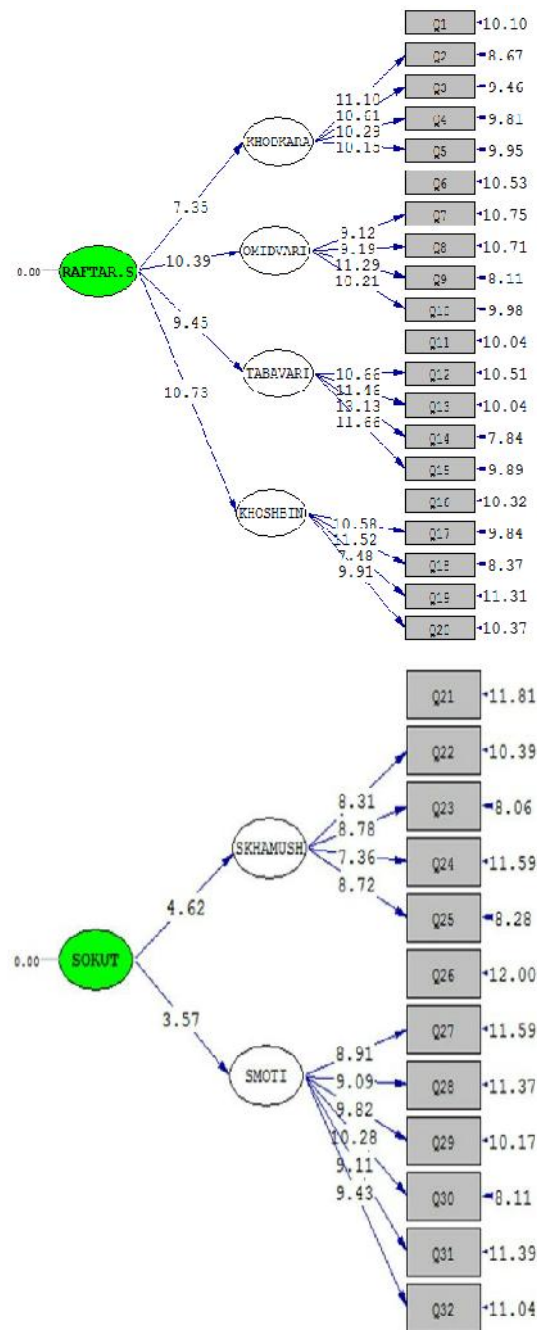
پیش از آزمون فرضیه‌ها، باید نرمال بودن توزیع داده‌ها بررسی شود. از آزمون کجی (چولگی) و کشیدگی جهت تعیین وضعیت توزیع داده‌ها استفاده شد. نتایج در جدول ۲ گزارش شده است. در مجموع، نتایج به دست آمده از آزمون‌های کجی و کشیدگی نشان می‌دهد که متغیرهای پژوهش از توزیع نرمال (یا نزدیک به نرمال) برخوردار هستند. مقدار چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها در دامنه ± 1 به دست آمده است. مقادیر کشیدگی تمامی متغیرها هم در دامنه $+1$ تا -1 قرار دارد که نشان از این دارد که توزیع متغیرهای اصلی، انحراف قابل توجهی از توزیع نرمال ندارند و می‌توان توزیع متغیرهای پژوهش را نرمال یا نزدیک به نرمال ارزیابی کرد.

جدول ۲. مقادیر کجی و کشیدگی جهت ارزیابی نرمال بودن متغیرها

متغیر	کجی	کشیدگی
خودکارآمدی	-.۴۸۴	.۷۴۷
امیدواری	-.۷۸۰	.۲۰۳
تاب‌آوری	-.۴۷۶	.۳۱۲
خوش‌بینی	-.۶۵۶	.۲۴۰
رفتار سازمانی مثبت‌گرا	-.۶۱۱	.۰۷۶
سکوت خاموش	.۵۷۸	.۳۳۶
سکوت مطیع	.۲۷۸	-.۵۱۱
سکوت سازمانی	.۳۱۴	-.۴۱۸

تحلیل عاملی تأییدی

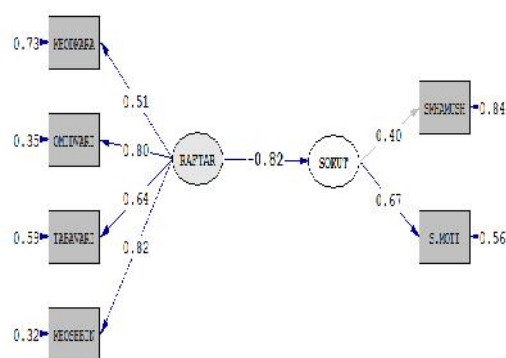
از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی جهت بررسی اعتبار سازه مقیاس‌های پرسشنامه استفاده شد. شکل ۳ مدل تحلیل عاملی تأییدی مقیاس‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا و سکوت سازمانی را در حالت معنی‌داری (مقدار t) نشان می‌دهد. با توجه به این که تمامی سؤالات در سطح معنی‌داری کمتر از 0.01 ($P < 0.01$) قرار دارند، نتیجه می‌گیریم که اعتبار سازه‌های موردبررسی تأیید می‌شود. رابطه یا اعتبار ابعاد رفتار سازمانی مثبت‌گرا با رفتار سازمانی مثبت‌گرا، همچنین رابطه ابعاد سکوت سازمانی با سکوت سازمانی هم قابل قبول بوده و بنابراین روابط ابعاد با متغیرهای اصلی، تأیید می‌شود.



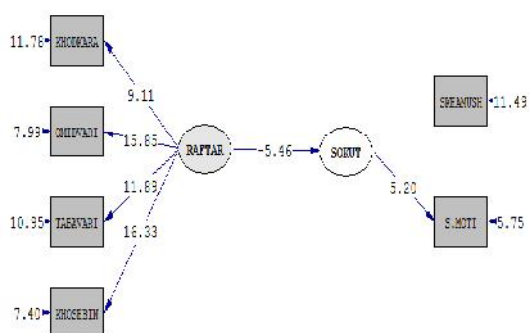
شکل ۳. مدل اندازه‌گیری متغیر رفتار سازمانی مثبت‌گرا (شکل سمت راست) و متغیر سکوت سازمانی (شکل سمت چپ) در حالت معنی‌داری (مقدار t)

آزمون مدل

به دلیل نرمال بودن توزیع داده‌های متغیرها از آزمون‌های پارامتریک استفاده شد و با استفاده از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شد. مدل‌های ساختاری ارائه شده شامل سه مدل است. در مدل اول به بررسی رابطه رفتار سازمانی مثبت گرا و سکوت سازمانی پرداخته شد. در مدل دوم به بررسی روابط بین ابعاد رفتار سازمانی مثبت گرا و سکوت خاموش پرداخته شد و در مدل سوم به بررسی رابطه بین ابعاد رفتار سازمانی مثبت گرا و سکوت مطیع پرداخته شد. شکل‌های ۴، ۵ و ۶، مدل‌های ساختاری را نشان می‌دهند که مدل‌ها در دودسته ضرایب استاندارد شده و مقدار t (یا مقدار معنی‌داری) ارائه شده‌اند.

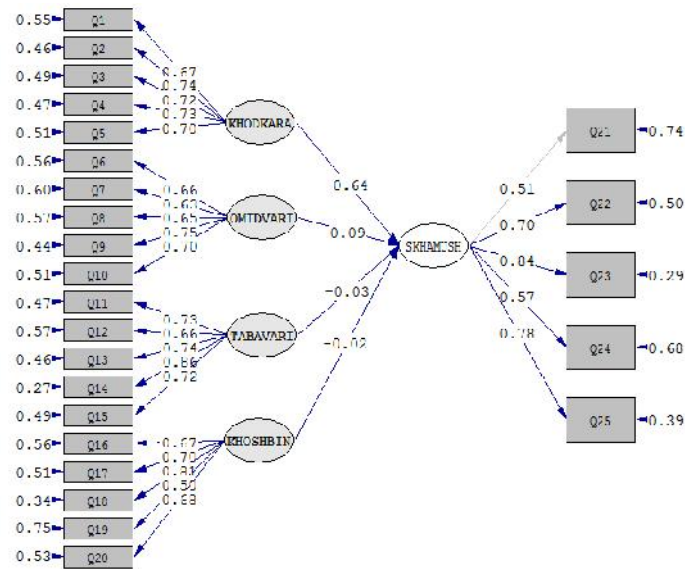


Chi-Square=21.56, df=3, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

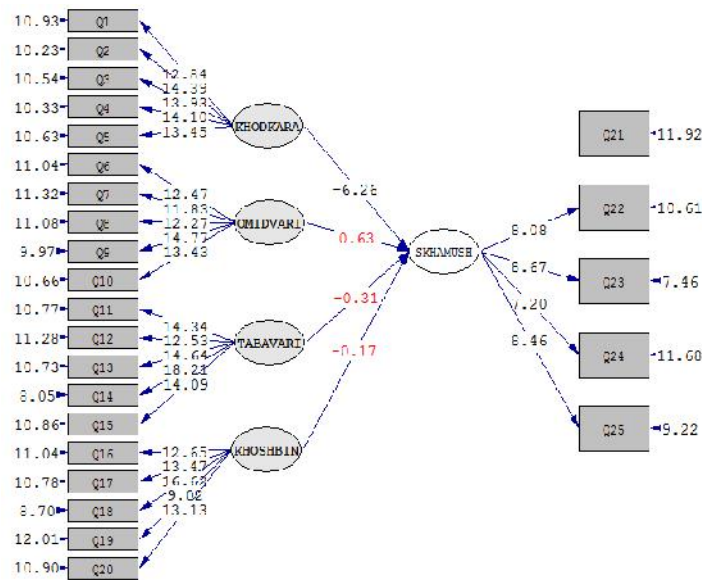


Chi-Square=21.56, df=3, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

شکل ۴. آزمون مدل اول پژوهش در حالت ضرایب استاندارد شده و در حالت معنی‌داری (مقدار t) (متغیر وابسته: سکوت سازمانی)

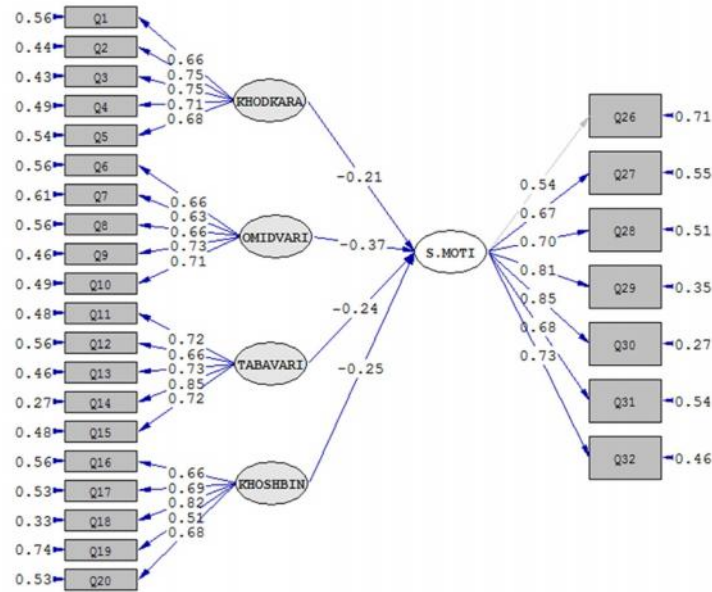


Chi-Square=959.36, df=265, P-value=0.00000, RMSEA=0.091

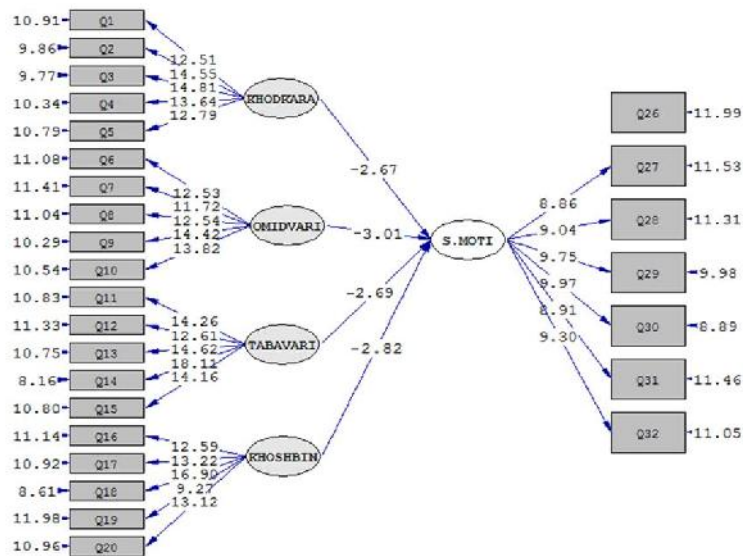


Chi-Square=959.36, df=265, P-value=0.00000, RMSEA=0.091

شکل ۵. آزمون مدل دوم پژوهش در حالت ضرایب استاندارد شده و در حالت معنی داری (مقدار t) (متغیر وابسته: سکوت خاموش)



Chi-Square=894.96, df=314, P-value=0.00000, RMSEA=0.088



Chi-Square=894.96, df=314, P-value=0.00000, RMSEA=0.088

شکل ۶. آزمون مدل سوم پژوهش در حالت ضرایب استاندارد شده و در حالت معنی داری (مقدار t) (متغیر وابسته: سکوت مطیع)

بررسی شاخص‌های برازش

در ادامه به بررسی شاخص‌های برازش مدل‌های به دست آمده پرداخته شد. همان‌طور که نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد، شاخص‌های برازش در مجموع قابل قبول هستند و نشان از برازش نسبتاً خوب (مدل اول) تا متوسط (مدل دوم) دارند. مقایسه شاخص‌های برازش به دست آمده نشان می‌دهد که مدل اول برازش بهتری در مقایسه با مدل‌های دیگر دارد. همچنین شاخص‌های برازش مدل سوم کمی بهتر از شاخص‌های برازش مدل دوم است. در مجموع با ارزیابی تمامی شاخص‌های برازش می‌توان استنباط کرد که شاخص‌های برازش به دست آمده قابل قبول بوده و نشان از برازش مناسب داده‌ها با مدل‌ها دارند.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

نوع شاخص	شاخص‌ها	مقدار مطلوب	نتیجه		
			مدل اول	مدل دوم	مدل سوم
مطلق	Chi-Square (آماره کای اسکوتر)	$P > .05$	$P < .05$	$P < .05$	$P < .05$
	GFI (شاخص نیکویی برازش)	$> .90$.94	.90	.91
	RMSEA (جذر برآورد واریانس خطای تقریب)	$< .08$.071	.091	.088
نسبی	CFI (شاخص برازش تطبیقی)	$> .90$.93	.91	.93
	NFI (شاخص برازش نرم شده)	$> .90$.91	.86	.90
	IFI (شاخص برازش افزایشی)	$> .90$.94	.90	.93
موجز یا مقتصد	AGFI (شاخص برازندگی تعدیل شده)	$> .50$.74	.66	.65
	PGFI (شاخص نیکویی برازش مقتصد)	$> .50$.73	.62	.59
	Chi-Square /df (نسبت کای اسکوتر بر درجه آزادی)	۳ شاخص	۲,۶۹	۳,۶۲	۲,۸۵

(منبع: میزر، گامست و گارینو، ۱۳۹۱: ۶۵۴-۶۵۲)

آزمون فرضیه‌های پژوهش

در جدول ۴ نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش گزارش شده است. مقدار ضریب مسیر استاندارد شده و مقدار معنی‌داری گزارش شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود بررسی روابط و مدل مفهومی پژوهش نشان می‌دهد شش فرضیه مورد تأیید قرار گرفته و سه فرضیه رد می‌شود.

جدول ۴. آزمون فرضیه‌های پژوهش، بررسی ضرایب استاندارد شده و مقدار معنی‌داری

نتیجه	سطح معنی‌داری	ضریب استاندارد شده	فرضیه
تأیید	$P < .01$	-.۸۲	فرضیه اول (اصلی): رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری دارد.
تأیید	$P < .01$	-.۶۴	فرضیه دوم: خودکارآمدی با سکوت خاموش رابطه منفی و معناداری دارد.
رد	$P > .05$.۰۹	فرضیه سوم: امیدواری با سکوت خاموش رابطه منفی و معناداری دارد.
رد	$P > .05$	-.۰۳	فرضیه چهارم: تاب‌آوری / شکیبایی با سکوت خاموش رابطه منفی و معناداری دارد.
رد	$P > .05$	-.۰۲	فرضیه پنجم: خوش‌بینی با سکوت خاموش رابطه منفی و معناداری دارد.
تأیید	$P < .01$	-.۲۱	فرضیه ششم: خودکارآمدی با سکوت مطیع رابطه منفی و معناداری دارد.
تأیید	$P < .01$	-.۳۷	فرضیه هفتم: امیدواری با سکوت مطیع رابطه منفی و معناداری دارد.
تأیید	$P < .01$	-.۲۴	فرضیه هشتم: تاب‌آوری / شکیبایی با سکوت مطیع رابطه منفی و معناداری دارد.
تأیید	$P < .01$	-.۲۵	فرضیه نهم: خوش‌بینی با سکوت مطیع رابطه منفی و معناداری دارد.

آزمون فرضیه اول (فرضیه اصلی): رفتار سازمانی مثبت گرا با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری دارد.

نتایج به دست آمده از مدل سازی معادلات ساختاری نشان دهنده تأیید فرضیه اول است ($P < .01$). در نتیجه می توان با اطمینان ۹۹ درصد بیان کرد که رفتار سازمانی مثبت گرا با سکوت سازمانی رابطه منفی و معناداری دارد. مقدار یا بزرگی رابطه بین دو متغیر برابر با ۰/۸۲- است که نشان از رابطه چشمگیر و قوی دو متغیر دارد. جهت رابطه به دست آمده معکوس یا منفی است و نشان می دهد افزایش رفتار سازمانی مثبت گرا موجب کاهش سکوت سازمانی می شود و بالعکس.

آزمون فرضیه دوم: خودکارآمدی با سکوت خاموش رابطه منفی و معناداری دارد.

نتایج به دست آمده گویای این است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد ویژگی خودکارآمدی رابطه معنی داری با سکوت خاموش دارد ($P < .01$). جهت رابطه منفی است و ضریب استاندارد شده برابر با ۰/۶۴- است. شدت رابطه دو متغیر قوی تلقی می شود. در نتیجه فرضیه دوم پژوهش مبنی بر این که خودکارآمدی با سکوت خاموش رابطه منفی و معناداری دارد، در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار می گیرد.

آزمون فرضیه سوم: امیدواری با سکوت خاموش رابطه منفی و معناداری دارد.

نتایج آزمون مدل ساختاری نشان از این دارد که فرضیه سوم پژوهش تأیید نمی شود و رد می شود ($P > .05$). مطابق نتایج به دست آمده سطح معنی داری رابطه امیدواری و سکوت خاموش بیشتر از مقدار مفروض ۰/۰۵ است که بدین معناست که از جنبه آماری دو متغیر امیدواری و سکوت خاموش با یکدیگر رابطه ندارند.

آزمون فرضیه چهارم: تاب آوری / شکیبایی با سکوت خاموش رابطه منفی و معناداری دارد.

یافته های مدل ساختاری نشان می دهد بین دو متغیر تاب آوری و سکوت خاموش رابطه معنی داری مشاهده نمی شود ($P > .05$). در نتیجه فرضیه پژوهش مبنی بر این که تاب آوری با سکوت خاموش رابطه منفی و معناداری دارد، تأیید نمی شود.

آزمون فرضیه پنجم: خوش بینی با سکوت خاموش رابطه منفی و معناداری دارد.

نتایج آزمون مدل ساختاری گویای این است که فرضیه پنجم پژوهش تأیید نمی شود و

رد می‌شود ($P > .05$). سطح معنی‌داری رابطه خوش‌بینی و سکوت خاموش بیشتر از مقدار مفروض $.05$ است که بدین معناست که از جنبه آماری دو متغیر خوش‌بینی و سکوت خاموش با یکدیگر رابطه معناداری ندارند و در نتیجه فرضیه پنجم پژوهش رد می‌شود.

آزمون فرضیه ششم: خودکارآمدی با سکوت مطیع رابطه منفی و معناداری دارد. نتایج به‌دست آمده گویای این است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد خودکارآمدی رابطه معنی‌داری با سکوت مطیع دارد ($P < .01$). جهت رابطه منفی است که نشان از این دارد که با افزایش میزان خودکارآمدی از میزان سکوت مطیع کاسته می‌شود. ضریب استاندارد شده برابر با $-.21$ است. در نتیجه فرضیه ششم پژوهش مبنی بر این که خودکارآمدی با سکوت مطیع رابطه منفی و معناداری دارد، در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد.

آزمون فرضیه هفتم: امیدواری با سکوت مطیع رابطه منفی و معناداری دارد. نتایج حاصل شده از آزمون مدل، گویای این است که فرضیه هفتم در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شود. جهت رابطه به‌دست آمده منفی است که نشان از این دارد که افزایش امیدواری منجر به کاهش سکوت مطیع می‌شود. شدت رابطه امیدواری و سکوت مطیع برابر با $-.37$ - به‌دست آمده است.

آزمون فرضیه هشتم: تاب‌آوری / شکیبایی با سکوت مطیع رابطه منفی و معناداری دارد. نتایج به‌دست آمده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان‌دهنده تأیید فرضیه هشتم است ($P < .01$). در نتیجه می‌توان با اطمینان ۹۹ درصد بیان کرد که تاب‌آوری با سکوت مطیع رابطه منفی و معناداری دارد. بزرگی رابطه بین دو متغیر برابر با $-.24$ - است. جهت رابطه به‌دست آمده معکوس یا منفی است و نشان می‌دهد افزایش تاب‌آوری موجب کاهش سکوت مطیع می‌شود و بالعکس.

آزمون فرضیه نهم: خوش‌بینی با سکوت مطیع رابطه منفی و معناداری دارد. نتایج به‌دست آمده گویای این است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد خوش‌بینی رابطه معنی‌داری با سکوت مطیع دارد ($P < .01$). جهت رابطه منفی است که نشان از این دارد که با افزایش میزان خوش‌بینی از میزان سکوت مطیع کاسته می‌شود. ضریب استاندارد شده برابر

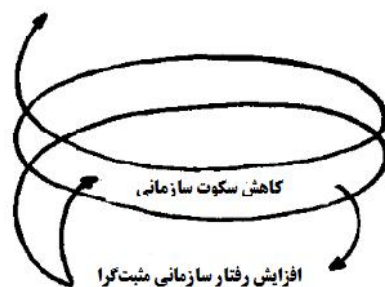
با ۲۵٪- است. در نتیجه فرضیه نهم پژوهش مبنی بر این که خوش بینی با سکوت مطیع رابطه منفی و معناداری دارد، در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار می گیرد.

نتیجه گیری

بر طبق نتایج به دست آمده از این تحقیق، افزایش رفتار سازمانی مثبت گرا منجر به کاهش سکوت سازمانی می شود. از آنجا که رفتار سازمانی مثبت گرا مشتمل بر ابعادی نظیر خود کارآمدی، امیدواری، تاب آوری و خوش بینی است، نگرش مثبت به سرمایه های انسانی، منجر به توسعه و تقویت این گونه توانایی های مثبت در کارکنان می شود. همان گونه که نتایج این فرضیه نشان می دهد کارکنانی که دارای این قابلیت ها هستند، در خصوص مسائل و مشکلات سازمان خود سکوت نمی کنند. این کارکنان ارزیابی های خود از شرایط سازمانی را به افرادی که تصور می نمایند قادر به ایجاد تغییرات و یا جبران خسارات هستند، ابراز می نمایند و در راستای بهبود شرایط، نظرات و ایده های خود را بیان می نمایند. از طرف دیگر می توان نتیجه گرفت که کاهش سکوت سازمانی و وجود جو سازمانی حامی آوای کارکنان، به افزایش قابلیت های روان شناختی و توانایی های مثبت آن ها می انجامد و موجب افزایش رفتار سازمانی مثبت گرا می شود.

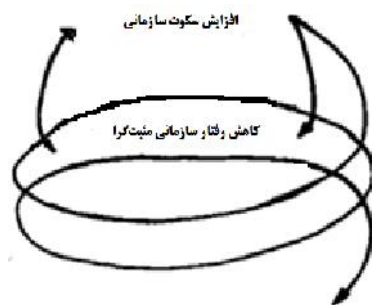
برابر با نتایج این فرضیه و مطابق با نظریه ها و فراگردهای ادراکی و کاربرد شگفت انگیز پدیده کامیابی فراخود^۱ (اثر پیگمالیون) در رفتار سازمانی (رضائیان، ۱۳۸۵، صص ۵۹-۵۵)، هنگامی که نگرش مدیریت سازمان به کارکنان مثبت باشد و قابلیت های روان شناختی آن ها ارج گزارده شود، کارکنان تمایل بیشتری به ابراز نظرات و پیشنهادهای خود نشان خواهند داد که در نتیجه مدیران هنگام برخورداری از پیشنهادهای سازنده کارکنان، بازخوردهای مثبت بیشتری به کارکنان خواهند داد که این امر به نوبه ی خود منجر به افزایش ارائه ی آراء خواهد شد. این رابطه ی معکوس رفتار سازمانی مثبت گرا و سکوت سازمانی به صورت چرخه ی مؤثر و روبه بالایی عمل خواهد کرد (شکل ۷).

۱. پدیده کامیابی فراخود چگونگی انتقال آشکار انتظارات ذهنی یک فرد درباره چگونگی رفتار با دیگران، به شیوه های گوناگون به آنان نشان می دهد تا به راستی مطابق انتظار وی رفتار کنند (رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۵۶).



شکل ۷. چرخه مؤثر رابطه رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت سازمانی

از نگاهی دیگر، آن روی سکه نشان می‌دهد که وجود جو سازمانی مخالف آوای سازمانی، موجب کاهش بروز نظرات و آراء کارکنان خواهد شد که در این وضعیت توانمندی‌های کارکنان از چشم مدیران مخفی می‌ماند و موجب تقویت باور مدیران مبنی بر این که کارکنان صلاحیت بررسی مسائل و مشکلات سازمان و ارائه‌ی پیشنهاد ندارند، خواهد شد. این امر به‌نوبه‌ی خود منجر به کاهش سرمایه‌گذاری مدیریت سازمان در جهت افزایش قابلیت‌های کارکنان خواهد شد؛ به عبارت دیگر رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان کاهش می‌یابد. این رابطه‌ی معکوس رفتار سازمانی مثبت‌گرا و سکوت سازمانی به صورت چرخه‌ی نامؤثر و روبه‌پائینی عمل خواهد کرد (شکل ۸).



شکل ۸. چرخه نامؤثر رابطه رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت سازمانی

با در نظر گرفتن این که هدف اصلی این پژوهش "تعیین رابطه رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت سازمانی" بوده است و نتایج حاصله بر وجود رابطه بین این دو متغیر اذعان دارد، می‌توان بدین صورت به مسئله پژوهش پاسخ داد که سازمان‌ها برای آن که بتوانند در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات خود ادامه دهند و ضمن شناختن تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آنها پاسخ‌های بدیع و تازه تدارک ببینند و همراه تأثیرپذیری از این تحولات بر آنها تأثیر بگذارند و

بدان‌ها شکل دلخواه بدهند، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تدویم بخشند (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۲۲۹، با اندکی تغییر) و با توجه به نقش بی‌بدیل سرمایه‌های انسانی که مزیت رقابتی سازمان‌های امروزی و فردا را نمایان می‌سازند (Luthans, 2011, 5-6) و با بهره گرفتن از اشتراک مساعی کارکنان که برای کسب و کار یک مسئله حیاتی شده است (Bakker et all, 2008, 147-148)، به مثبت‌گرایی و تمرکز بر نقاط قوت کارکنان، به جای ساکن شدن بر نقاط منفی و تلاش صرف برای رفع نقاط ضعف و آسیب‌پذیری آن‌ها پردازند (Avey et all, 2009, 678)؛ به عبارت دیگر به رفتار سازمانی مثبت‌گرا پردازند.

با در نظر گرفتن نتایج به دست آمده از این تحقیق مبنی بر وجود رابطه قوی و معکوس مابین رفتار سازمانی مثبت‌گرا و سکوت سازمانی، در راستای کاهش سکوت سازمانی در بانک سپه و توسعه و تقویت سرمایه‌های انسانی و حصول به چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری بانک، به مدیریت بانک سپه پیشنهاد می‌شود که از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی، ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت کارکنان نظیر خودکارآمدی، امیدواری، تاب‌آوری و خوش‌بینی را در آن‌ها تقویت نماید. همچنین با ایجاد جو حامی آوای سازمانی و توسعه و تقویت نظام پیشنهادات و اهدای پاداش‌های مادی و معنوی به ارائه دهندگان آراء، احتمال ابراز نظرات و پیشنهادهای کارکنان را افزایش دهد.

همچنین با نظر به تازگی و جدید بودن هر دو متغیر بررسی شده در این تحقیق و کمبود پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، پیشنهادهایی در ارتباط با موضوع پژوهش به سایر محققین ارائه می‌نماییم. امید است که با مطالعه و ژرف‌اندیشی در آثار علمی و پیشینه‌ی فرهنگی خود، راهی نو از تئوری و عمل در زمینه‌ی مثبت‌گرایی بگشاییم. انجام پژوهش‌هایی دیگر با عنوان تحقیق حاضر در سازمان‌های مختلف، اعم از دولتی و خصوصی و مقایسه‌ی تطبیقی نتایج حاصله.

در این تحقیق ۴ بعد از رفتار سازمانی مثبت‌گرا شامل خودکارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری و تاب‌آوری/شکیایی مورد بررسی قرار گرفت. پیشنهاد می‌شود ابعادی نظیر شادمانی و هوش هیجانی نیز مورد بررسی قرار گیرد.

منابع

- الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۵)، "مدیریت عمومی"، تهران، انتشارات نشر نی، چاپ بیست و دوم.
- الوانی، سید مهدی، (۱۳۹۱)، "بهره‌وری در پرتو رفتار سازمانی مثبت‌گرا"، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول ۸(۱۳۹۱)، صص ۶-۱.
- رضائیان، علی، ۱۳۸۵، "مبانی مدیریت رفتار سازمانی"، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت)، چاپ هفتم.
- قلی‌پور، آرین، ۱۳۹۲، "مدیریت رفتار سازمانی: رفتار فردی"، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ پنجم.
- کریتزر، رابرت، کینیکی، آنجلو، ترجمه: فرهنگی، علی اکبر و صفرزاده، حسین، ۱۳۹۱، "مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم-نظریه‌ها و کاربردها)"، تهران، برآیند پویش، چاپ پنجم.
- مک‌ناب، دیوید ای، ۲۰۰۸، ترجمه: واعظی، رضا و آزمندیان، محمدصادق، "روش‌های تحقیق کمی و کیفی مدیریت دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی"، تهران، انتشارات صفار، چاپ اول، پاییز ۱۳۹۰، جلد اول.

- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change?: Impact of Psychological Capital and Emotions on Relivant Attitudes and Behaviors *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44:1, 48-70.

- Avey, J. B, Luthans, F, & Jensen, S.M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Journal of Human Resource Management*. Vol. 48, No. 5, Pp. 677-693.

- Bakker, A. B., & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations, 29,147-154.

- Dimitris, B., And Vokala, M, (2007). Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management; Athense university of economics and business, pp1-19.

- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Managerial Studies*, 9, 1359-1392.

- Hefferon, K., Boniwell, I. (2011). Positive Psychology: theory, research and applications. McGraw-Hill.

- Hughes, Marcia, Patterson. L. Bonita & Bradford Terrell, James. (2005), Emotional Intelligence in Action: Training and Coaching Activities for Leaders and Managers, an Imprint of Wiley. www.pfeiffer.com

- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchial organizations: Turkish national police case. *Journal of european scientific*, 23(9), 38-50.

- Lu, Jie & Xie, Xiajuan. (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. *Asian Social Science*; Vol. 9, No. 17, 47-52.
- Luthans, F. (2002a). Positive Organizational Behavior: Developing and managing psychological strength. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007a). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007b). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F. (2008), organizational Behavior. 11th ed. Boston: Positive Psychological Capital: A Preliminary exploration of the construct. Working paper, Monash University, Department of Management.
- Luthans, F. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. McGraw-Hill, 12 th Edition, 44, 199-244
- Maslow, A.H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227-238.
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74-88). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Morrison, E., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Page, L.F, Donohue, R. (2004). Positive Psychological Capital: A Preliminary exploration of the construct. Working Paper, Monash University, Department of Management.
- Pinder, C. & Harlos K. (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 20, pages 331-369.
- Snyder, C. R, L. Irving, and J. R. Anderson, (1991). "Hope and Health: Measuring the Will and the Ways," in C. R. Snyder and D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of Social and Clinical Psychology*, Pergamon, New York, p. 287.
- Stewart, M., Reid, G, & Mangham, C. (1997). Fostering children's resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 12, 21-31.
- Zehir, Cemal & Erdogan, Ebru. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (2011) 1389-1404. <http://www.banksepah.ir>.